



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF  
EFFICACY*, DESENTRALISASI, PELATIHAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI PADA BPR SE KARESIDENAN PATI**

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan jenjang pendidikan  
Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muria Kudus

**Diajukan Oleh :**  
**RAHMA KARTIKA DEWI**  
NIM 2014-12-216

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2018**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF  
EFFICACY*, DESENTRALISASI, PELATIHAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI PADA BPR SE KARESIDENAN PATI**

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian

Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus

Kudus, Agustus 2018

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi

Pembimbing I

  
**Sri Mulyani, SEI, M.Si.**

NIDN. 0611018202

  
**Dwi Soegiarto, SE., MM.**

NIDN. 0620117103

Dekan Fakultas Ekonomi

Pembimbing II



  
**Dr. Drs. H. Mochamad Edris, MM.**

NIS. 0610702010101021

  
**Sri Mulyani, SEI, M.Si.**

NIDN. 0611018202

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF  
EFFICACY*, DESENTRALISASI, PELATIHAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI PADA BPR SE KARESIDENAN PATI**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

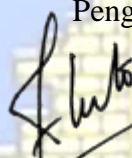
**RAHMA KARTIKA DEWI**

NIM 2014-12-216

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji pada hari Jumat tanggal 23  
Februari 2018 dan telah dinyatakan memenuhi syarat diterima.

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

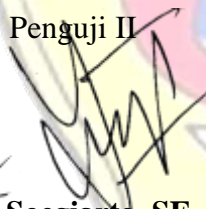
Penguji I



**Dr. Mulyanto, SE, SH, M.Si, MM**

NIDN. 0601037201

Penguji II



**Dwi Soegiarto, SE., MM.**

NIDN. 0620117103

Penguji III



**Dennyca HN, SE, M.Si**

NIDN. 0631127402

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi



**Dr. H. Mochammad Edris, Drs MM**

NIDN. 0618066201

## HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rahma Kartika Dewi

NIM : 2014-12-216

Jurusan / Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain. Kutipan pendapat dan tulisan orang lain ditunjuk sesuai dengan cara-cara penulisan ilmiah yang berlaku.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini terkadang ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lain yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Kudus, 2 Agustus 2018

Yang membuat pernyataan

**Rahma Kartika Dewi**  
NIM. 2014-12-216



## MOTTO

“.... .Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.”(Q.S Al-Baqarah : 216)

“Apa yang kita peroleh hari ini adalah hasil dari apa yang kita lakukan kemarin.” (Rahma Kartika Dewi)

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, atas rahmat dan karunia Allah SWT, saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Karya sederhana ini ku persembahkan untuk:

- ❖ Kedua Orang tua saya, (Alm.) Agus Murwanto dan (Almh.) Sri Sulatmi yang telah memberikan kasih sayang semasa hidupnya dan menjadi penyemangat dalam menyelesaikan kuliah di Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Muria Kudus.
- ❖ Keluarga Besar Bani Sapardiman, khususnya Tanteku Tersayang Dra. Hj. Panca Winahyuningsih, MM., yang selalu memberikan Do'a, dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
- ❖ Kekasih hatiku Achmad Syaifudin yang selalu memberikan kasih sayang, perhatian dan kesabaran dalam memberi semangat dan inspirasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
- ❖ Dosen-dosenku, terutama pembimbingku yang tak pernah lelah dan slalu sabar dalam memberikan bimbingan dan arahan kepadaku.
- ❖ Sahabat dan teman-teman Akuntansi Paralel angkatan tahun 2014 yang selalu membantu, berbagi keceriaan dan melewati setiap suka dan duka selama kuliah.
- ❖ Almamaterku Universitas Muria Kudus.
- ❖ Serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji Syukur Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan Judul : **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Self Efficacy*, Desentralisasi, Pelatihan dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada BPR Se Karesidenan Pati”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu dengan senang hati penulis menerima segala kritik dan saran membangun demi kesempurnaan dalam penulisan skripsi ini. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan berupa apapun dan dorongan serta petunjuk hingga berakhirnya penulisan skripsi ini. Karena itu penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Dr. Drs. H. Mochamad Edris, MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
2. Sri Mulyani SEI, M.Si., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
3. Dwi Soegiarto, SE., MM., selaku dosen pembimbing I dan Sri Mulyani SEI, M.Si., selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berkonsultasi, memberikan pengarahan dan bimbingan selama ini.

Terima kasih atas ilmu, saran dan bimbingan yang telah Bapak dan Ibu berikan semoga Allah SWT selalu membalasnya dengan kebaikan.

4. Seluruh dosen Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
5. Kedua orang tua penulis Ayah dan Bunda, yang tidak henti-hentinya melantunkan doa, mencurahkan kasih sayang, dukungan, nasehat, semangat dan perhatian. Terima kasih atas semuanya, semoga Allah SWT selalu menyayangi Ayah dan Bunda.
6. Teman-teman Akuntansi angkatan 2014 yang bersama-sama menyelesaikan studi.
7. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini.

Semoga amal baik beliau tersebut di atas dan juga semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan mendapatkan balasan pahala yang berlipat ganda di sisi Allah SWT. *Aamiin.*

Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, karena itu penulis akan bersenang hati untuk menerima kritik dan saran. Semoga skripsi ini bermanfaat Amin.

Kudus, 2 Agustus 2018

Penulis

**RAHMA KARTIKA DEWI**  
NIM. 2014-12-216

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Menguji dan menganalisis *self-efficacy* memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Menguji dan menganalisis desentralisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Menguji dan menganalisis pelatihan memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Menguji dan menganalisis budaya organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini yaitu manajer akuntansi dan keuangan BPR Se Karesidenan Pati. Sampel penelitian ini berjumlah 84 responden. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis terdiri dari analisis regresi berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. *Self efficacy* terbukti memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Desentralisasi tidak terbukti memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pelatihan terbukti memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi tidak terbukti memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : *Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Self Efficacy, Desentralisasi, Pelatihan, Budaya Organisasi.*



## **ABSTRACT**

*This study aims to examine and analyze the influence of budgetary participation on managerial performance. Testing and analyzing self-efficacy reinforces the influence of budgetary participation on managerial performance. Testing and analyzing decentralization strengthens the effect of budgetary participation on managerial performance. Testing and analyzing training strengthens the effect of budgetary participation on managerial performance. Testing and analyzing organizational culture reinforces the influence of budgetary participation on managerial performance. The population in this study is the accounting and finance manager of the BPR of Pati Residency. The sample of this study amounted to 84 respondents. Data analysis techniques used descriptive statistics, validity and reliability test, classical assumption test, hypothesis test consist of multiple regression analysis, t test, F test and coefficient of determination ( $R^2$ ). The results showed that budget participation had a positive effect on managerial performance. Self efficacy proves to strengthen the influence of budgetary participation on managerial performance. Decentralization has not been shown to strengthen the effect of budgetary participation on managerial performance. Training has been shown to strengthen the influence of budgetary participation on managerial performance. Organizational culture is not proven to reinforce the effect of budgetary participation on managerial performance.*

**Keywords:** *Budget Participation, Managerial Performance, Self Efficacy, Decentralization, Training, Organizational Culture.*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAKSI .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
 <b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Ruang Lingkup.....	7
1.3 Perumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Kegunaan Penelitian.....	8
 <b>BAB II   TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. <i>Expectancy Theory</i> .....	10
2.2. Kinerja Manajerial .....	11
2.3. Partisipasi Anggaran .....	13
2.4. <i>Self-Efficacy</i> .....	15
2.5. Desantralisasi .....	16
2.6. Pelatihan.....	16

2.7. Budaya Organisasi .....	18
2.8. Hasil Penelitian Terdahulu .....	20
2.9. Kerangka Berpikir .....	22
2.10. Hipotesis .....	25
2.10.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	25
2.10.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan <i>Self-Efficacy</i> Sebagai Variabel Pemoderasi .....	26
2.10.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi .....	27
2.10.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pelatihan Sebagai Variabel Pemoderasi .....	28
2.10.5 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi .....	29

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Rancangan Penelitian .....	30
3.2 Variabel Penelitian .....	30
3.2.1. Variabel Independen .....	30
3.2.2. Variabel Dependen .....	31
3.2.3. Variabel Moderating .....	31
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	31
3.3.1. Kinerja Manajerial .....	31
3.3.2. Partisipasi Anggaran .....	32
3.3.3. <i>Self-Efficacy</i> .....	33
3.3.4. Desentralisasi .....	34
3.3.5. Pelatihan .....	35

3.3.6. Budaya Organisasi .....	36
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	37
3.5 Populasi dan Sampel .....	37
3.6 Pengumpulan Data .....	38
3.7 Pengolahan Data.....	38
3.8 Analisis Data .....	39
3.8.1 Statistik Deskriptif.....	39
3.8.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	39
3.8.2.1. Uji Validitas.....	39
3.8.2.2. Uji Reliabilitas.....	40
3.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	41
3.8.3.1. Asumsi Klasik Heteroskedastisitas.....	41
3.8.3.2. Asumsi Klasik Multikolinearitas .....	42
3.8.3.3. Asumsi Klasik Normalitas.....	42
3.8.4 Uji Hipotesis .....	43
3.8.4.1. Analisis Regresi Berganda.....	43
3.8.4.2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	44
3.8.4.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	44
3.8.4.4. Uji signifikansi Simultan (Uji statistik F).....	45
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Responden .....	46
4.1.1. Data Kuesioner Responden .....	46
4.1.2. Data Identitas Responden.....	46
4.2 Analisis Deskriptif.....	48
4.3 Analisis Data .....	50
4.3.1. Uji Instrumen .....	50
4.3.2. Uji Asumsi Klasik .....	53
4.3.3. Uji Hipotesis .....	55
4.4 Pembahasan .....	61



4.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	61
4.4.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan <i>Self-Efficacy</i> Sebagai Variabel Pemoderasi .....	63
4.4.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi .....	64
4.4.4. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pelatihan Sebagai Variabel Pemoderasi .....	66
4.4.5. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi .....	67
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	70
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	71
5.3. Saran-saran .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja.....	47
Tabel 4.3 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	48
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Validitas.....	50
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	52
Tabel 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	53
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas .....	54
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas .....	55
Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi.....	56
Tabel 4.10 Hasil Analisis Parsial (dengan Signifikansi $\alpha=5\%$ ).....	57
Tabel 4.11 Tabel Uji Koefisien Regresi .....	58
Tabel 4.12 Hasil Analisis Simultan (dengan Signifikansi $\alpha=5\%$ ) .....	59
Tabel 4.13 Nilai <i>Adjusted R Square</i> .....	60

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	24



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Data BPR Se-Karesidenan Pati
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian
Lampiran 3	Tabulasi Kuesioner X
Lampiran 4	Tabulasi Kuesioner Y
Lampiran 5	Tabulasi Kuesioner Z1
Lampiran 6	Tabulasi Kuesioner Z2
Lampiran 7	Tabulasi Kuesioner Z3
Lampiran 8	Tabulasi Kuesioner Z4
Lampiran 9	Hasil Uji Instrumen Penelitian
Lampiran 10	Hasil Statistik Deskriptif
Lampiran 11	Hasil Uji Heteroskedastisitas
Lampiran 12	Hasil Uji Multikolinearitas
Lampiran 13	Hasil Uji Normalitas
Lampiran 14	Hasil Analisis Regresi Berganda
Lampiran 15	Hasil Uji Stastistik t
Lampiran 16	Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )
Lampiran 17	Hasil Uji statistik F
Lampiran 18	Hasil Uji <i>Moderated Regression Analysis</i>